

Tadashi Kume, president de Honda

“La competència, com més forta més excitant”

El president de l'empresa automobilística Honda analitza en aquesta entrevista la lluita del Japó pel mercat europeu i la resposta dels diferents fabricants i sindicats de la CE.

Honda, la tercera fàbrica de cotxes més gran del Japó, s'orienta de dret cap a l'estranger. L'empresa va construir una fàbrica als EUA abans encara que Toyota i Nissan i, a còpia d'un *marketing* agressiu, va aconseguir èxits de vendes. Fa dues setmanes que Honda ha inaugurat una fàbrica de motors a la Gran Bretanya, diuen que aviat es convertirà en una fàbrica automobilística completa. Cada any en sortiran en cadena 100.000 cotxes Honda. Tasashi Kume, 57 anys, és considerat la força impulsora que hi ha darrere l'estratègia expansiva de Honda.

—*Senyor Kume, a Anglaterra aviat fabricaran cotxes tres empreses japoneses: Honda, Toyota i Nissan. ¿Volen unir les seves forces per competir contra els fabricants europeus de cotxes?*

—No sé quins són els propòsits de les altres empreses, però nosaltres, a Honda, únicament volem vendre cotxes. Tenim una demanda creixent, per això esperem poder participar d'aquest negoci.

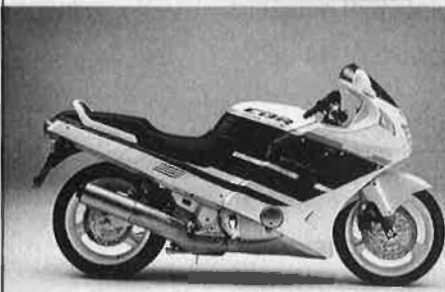
—*En la indústria automobilística europea ja hi ha excés de capacitats. Gairebé tots els consorcis inverteixen en noves tècniques de fabricació i construeixen fàbriques noves. I ara encara arriba l'oferta japonesa. ¿Qui serà el perdedor d'aquesta cursa?*

—Espero que no sigui Honda. Sens dubte, hi haurà una competència dura entre les empreses automobilístiques. Les que perdran seran les empreses que no satisfacin prou els desitjos del comprador.

—*Durant un temps semblava que Honda volgués fer la competència als cotxes esportius de qualitat de BMW.*

—La nostra gran fita és fer cotxes que siguin tan bons com els de BMW. Però aquests no són els nostres competidors directes. BMW sempre serà BMW, i Honda sempre serà Honda.

—*El cap de la Renault, Raymon Lévy, parla d'una "guerra" que els japonesos*



han declarat als fabricants europeus. ¿Vostè per què creu poder guanyar-la, aquesta guerra?

—Si el senyor Lévy parla d'una guerra, llavors parla del seu problema. Nosaltres treballem durament i ho apostem tot per oferir als clients els millors cotxes possibles.

—*Però això també ho intenten els seus competidors. ¿Per què vostès hi reeixen més bé?*

—Encara som una empresa jove; només fa uns vint anys que Honda fabrica cotxes. El gran èxit que tenim ens fa sentir-nos segurs, optimistes i en creixement.

—*Els seus èxits provenen d'un temps*

en què molts fabricants europeus van subestimar la competència japonesa i van renunciar a augmentar les exportacions. Entretant, moltes d'aquestes empreses s'han despertat. ¿No tenen por que els europeus es facin més forts?

—Hi haurà una lluita dura —i, si afluiquem, ens enfonsem—. Però el repte és excitant. És com a les curses: són més excitants, com més forta sigui la competència.

—*Els perdedors no sempre s'avenen a haver de retirar-se. Si realment, com consideren alguns experts, a mitjan anys noranta els japonesos tindran a Europa el 25% del mercat automobilístic, aleshores aquí hi haurà molts treballadors d'aquest sector en atur. Les tensions socials en algunes regions també podrien convertir-se molt ràpidament en tendències antijaponeses. ¿No els preocupa gens, això?*

—No entenc per què hauria de ser així. Nosaltres volem vendre cotxes; Volkswagen, Fiat i Renault també volen vendre cotxes. Si les empreses europees vénen menys, el problema és el *management* d'aquestes empreses. ¿Per què se'ns acusa a nosaltres, quan a la Volkswagen o a la Peugeot hi ha treballadors aturats? ¿Acusa algú la Volkswagen quan hi ha atur a la Honda de la Gran Bretanya?

—*¿Serà, doncs, una competència lleial entre cotxes fabricats a Europa, o bé gran part de la seva producció provindrà també en un futur del Japó?*

—Intentarem treballar amb el material que es produeix aquí a Europa. El *local content*, la participació local, serà prou gran per a satisfer l'exigència dels francesos, que almenys el 80% de tots els accessoris provinguin de la Comunitat Europea. Si aquesta exigència encara augmentés, per a nosaltres seria més difícil. Però també es pot aconseguir.

—*Les empreses japoneses als EUA treballen conjuntament amb proveïdors locals, però curiosament gairebé tots*



són filials d'empreses japoneses. Més aviat fa l'efecte d'un colonialisme modern que no d'integració.

—Els proveïdors nord-americans tenien moltes dificultats per arribar als alts estàndards que exigeixen els fabricants japonesos, que ara fins i tot subministren empreses de cotxes nord-americanes.

—Vostè usa una definició prou peculiar de local content, quan els seus proveïdors locals generalment són empreses japoneses. ¿És així, la nova divisió del treball, que es fabriquin al Japó les màquines, els robots, els computadors i els sistemes CAD/CAM i als mercats de consum es fabriquin tan sols el producte final, el cotxe?

—És una antiga tradició de Honda comprar de la Honda Engineering Company les nostres màquines importants. Això depèn del nostre particular sistema de producció, per al qual ens en calen d'especials que no podem aconseguir en cap altre lloc. Però per a algunes operacions, com ara els lacats, també comprem màquines dels mercats locals.

—Honda té 77 fàbriques de producció al voltant del globus. ¿En un futur fabricaran cotxes que es vinguin a tot arreu o faran models especials per als EUA, per a Europa i per a l'Àsia?

—La tendència va cap a les sèries més reduïdes. Anteriorment es deia que una fàbrica, per ser profitosa, almenys ha de treure 200.000 vehicles cada any. La nostra fàbrica canadenca a Toronto ja aconsegueix treballar econòmicament amb 100.000 vehicles "Civic" cada any. Així, doncs, nosaltres augmentarem la diversitat de producció i aviat oferirem cotxes que corresponguin a les necessitats d'un mercat determinat.

—Sovint les empreses japoneses a l'estranger tenen dificultats amb els sindicats, que normalment no opinen igual que els managers japonesos sobre sous, gestió i jornada laboral. ¿Com acabaran amb la famosa Unió britànica?

—Aquest és un problema difícil, i encara no sabem com l'enfrontarem. Als Estats Units hem tingut bones experiències, els treballadors mateixos decideixen si els sindicats poden ser actius o no dins les empreses. Nosaltres tenim dues metes superiors: volem fer cotxes bons, i volem treballadors que estiguin satisfets del seu treball. Però encara hem de descobrir si això és possible i com aconseguir-ho amb els sindicats anglesos.

*Der Spiegel
Trad.: Carme Gala*